

企業の競争力、イノベーションおよび「資産利用型の直接投資」と「資産獲得型の直接投資」の統合のための「ポスト・フォーディズム型組織」の変革

手 島 茂 樹

I. はじめに

手島茂樹（参考文献（38））（2016）等の先行研究では、筆者は、J選好の「ポスト・フォーディズム型組織（TCM型組織）」としての日本企業の強みと限界を、非J選好の「SMD型組織」との関連で、明らかにし、今後達成すべき課題について論じた（参考文献（4）-（9）および（20）-（38））。

本稿では、同じ課題を、日本企業の海外直接投資による海外事業展開の視点から確認し、海外事業の過程で行われるべき、企業組織の改革について検討する。本稿の構成は以下の通りである。

II.では、海外直接投資の二類型である「資産利用型の直接投資」と「資産獲得型の直接投資」について論じ、日本企業の海外直接投資の場合には、その特質から、この両者の補完関係の構築を行うことが重要であることを明らかにする。

III.では、手島茂樹（2016）（参考文献（38））等で論じた、現在の市場競争I型およびIII型について、改めて検討し、日本企業によるJ選好の「ポスト・フォーディズム型組織」は、現在の市場競争I型では、大きな競争力を持つゆえに、海外事業においても、「資産利用型の直接投資」であり続けることが多いこと、しかし長期的な市場戦略を考えれば、非J選好の高度人材を取り入れる「資産獲得型の直接投資」を行うべきこと、また、J選好の「ポスト・フォーディズム型組織」は、現在の市場競争III型では、競争力を持ちたいことを論ずる。

IV.では、世界規模での汎用品化・標準化が進展する現代経済の趨勢を考えると、日本企業によるJ選好の「ポスト・フォーディズム型組織」も、「垂直分離モデル」の「中核企業」のポジションを獲得することが重要であり、非J選好の高度人材を取り入れる「資産獲得型の直接投資」を行うべきことを論ずる。

V.は、結論であり、これまでの検討を踏まえて、TCM型組織（ポスト・フォーディズム型組織）とSMD型組織との融合による「ネオ・ポスト・フォーディズム型組織」の構築を提唱している。

II. 「資産利用型の直接投資」と「資産獲得型の直接投資」の統合

海外直接投資には、海外事業展開することによって、自社の保有する競争力を、より有効に活用するための「資産利用型の直接投資（Assets Exploiting FDI）」と、国内事業だけではこれまで自社が保有できなかった海外の資産を、海外事業を通じて獲得し、有効に利用するための「資産獲得型の直接投資（Asset Augmenting FDI）」の二種類がある。

前者は、Jダニングの折衷理論にみられるように、企業が自社の保有する固有の競争力

(Ownership (O) Advantage) を、海外子会社という形態 (Internalization (I) Advantage) を利用して海外の市場に適用し、海外の大規模市場や海外に蓄積された科学技術情報及び海外で育成された人材等の立地の優位性 (Location (L) Advantage) を十分に生かすことによって、これら O, L, I 三つの優位性の相乗効果を生じて、本来の O Advantage を一層強化することができることのみ実現されるものである、との見方である。言い換えると、O, L, I 三つの優位性の相乗効果によって、国内事業よりも高い成果を上げることができる場合においてのみ、海外直接投資による海外事業を行う合理性があると考ええる。

一方、後者は、自社の保有しない経営資源を、海外事業展開によって確保することを通じて自社の国際競争力を補完し、強化するものとして、海外直接投資を、とらえる見方である。

K. Mahbubnani の「大収斂 (The Great Convergence)」(参考文献 (41)) という言葉に象徴されるように、現在の世界経済では、先進国の成長が鈍化する一方、新興国は比較的高成長を保ち、新興国市場には新たなグローバル市場の可能性が高まっている。こうしたときには、先進国多国籍企業にとっても新興国市場の重要性が飛躍的に高まる。このため、先進国多国籍企業は、自社固有の O Advantage へのこだわりを捨てて、投資先の人材・市場情報等、投資先国の L Advantage をフルに利用し、新興国市場をベースにした新しい高付加価値なグローバル商品を生み出す必要がある。いいかえると、先進国多国籍企業は、その本国たる先進国を基盤としない、新しい O Advantage を創出することが必要になる。パートレット & ゴシャールのトランスナショナル企業やイブ・ドースのメタナショナル企業の考え方は、これに沿ったものであろう。

一見するとこの両者は対称的で、互いに相容れないようにみえるが、これまで多くの海外直接投資の実績を積んできた先進国多国籍企業にとって、現実には、「資産利用型の直接投資」と「資産獲得型の直接投資」とは、互いに排他的または代替的なものではなく、むしろ相互補完的なものであると考えるべきである。

特に日本企業の場合には、手島茂樹 (2016) (参考文献 (38)) 等で、筆者がこれまで論じてきたように、海外事業展開を行えば、直ちに立地の不利性 (Location (L) dis-advantage) に直面することになるので、これに対応するためには、「資産利用型の直接投資」と「資産獲得型の直接投資」の相互補完は極めて重要であると考えられる。

この間の事情を簡単に述べれば、次の通りである。日本企業の競争力、すなわち、O Advantage は、ライバル企業よりも高品質で相対的に低コスト・低価格の高付加価値製品・部品を開発し、供給するという、供給サイドの強みにある。その背後には、日本国内の立地の優位性 (L Advantage) をフルに生かすこと、すなわち、日本人従業員と日本企業との雇用関係および日本企業同士の企業取引関係に、各々存在する「**短期の機会主義的利益よりも長期安定的な取引継続を志向する選好**」(筆者の提唱する「**日本型選好 (J選好)**」: 手島茂樹 (2016) (参考文献 (38))) に基づき、高品質の「**複合財としての特殊品**」(資産の特殊性の高い最終財が同じく資産の特殊性の高い部品から構成される)¹⁾ の調達にかかる取引費用を最小化できることがある。

この議論の詳細については、先にあげた手島茂樹 (2016) (参考文献 (38)) 等で詳細に論じているので、本稿では厳密な再論はしないが、結論を言えば、J選好に基づき、日本企業の競争力を体現する企業組織である **ポスト・フォードイズム型組織** (または、**TCM (Transaction Cost Minimization型組織)**: 手島茂樹 (2016) (参考文献 (38)) 等における筆者の定義) である日本企業は、規模の経済を生かしつつ、「取引費用の最小化のメカニズム」を通じて、直接のライバル企業よりも高品質で相対的に低コスト・低価格の製品を世界市場に供給できるという意味で、日本の L

Advantageをフルに生かした「日本からの輸出を通じたグローバリゼーション戦略」には非常に競争力を発揮する。J選好に基づくポスト・フォーディズム型組織は、ジャストインタイムやリーンプロダクションシステムに象徴される「部品と完成品との生産システムの同期化・最適化」と、「生産システムの不断の改良・改善」という、相矛盾する二つのパラダイムを、「取引費用最小化のシステム」を通じて、両立させ、同時達成することを通じて、「**ボトムアップによる、事後的、持続的な革新的イノベーション（持続的な革新的イノベーション）**」を達成した²⁾。これが、直接のライバル企業よりも、高品質であり、同時に、より低コスト・低価格の高付加価値品を供給できる日本企業の競争力の根幹である。なお、取引費用は、O. WilliamsonやR. Coaseの定義に基づき、通常の市場取引に馴染まない、資産の特殊性の高い財・サービスの取引において、大規模に発生し、しかも、市場取引においても企業内取引においても発生するものである³⁾。本稿でいう「取引費用最小化」とは、特殊性の高い財・サービス取引における「市場取引費用」と「企業内取引費用」の合計の最小化を達成することを意味する。先にも触れたが、筆者の先行研究で示したように、こうした取引費用最小化は、**資産の特殊性の高い「最終製品」**としての財が同じく、**資産の特殊性の高い「部品」**から構成される場合（**「複合財・サービスとしての特殊品」**）、こうした「複合財としての特殊品」を調達する際に、取引当事者がすべて、上記のJ選好を持っている場合にのみ、達成される。後述の非J選好の下では、「取引費用最小化」は達成不可能である。

こうした事情の下で、日本企業が、一旦、海外事業に転ずれば、直ちに、J選好とは対照的な、**非J選好**、すなわち、「**長期安定的取引継続よりも短期の機会主義的利益を志向する選好**」を持つ海外の人材や企業取引関係に直面して、O, L, I Advantagesを有効に生かせないという「**狭義の「立地の不利性（L Dis-advantage）」**を生ずる。もちろん、円高や貿易摩擦を回避しつつ、投資先国を含むグローバル市場を確保するために、当該投資先国に立地することは、いわば、「**広義での「投資先国の立地の優位性をフルに生かすことであり、海外事業・海外直接投資を通じたグローバリゼーション戦略は、輸出を通じたグローバリゼーション戦略を補完する以上のものとして、継続的な円高圧力や貿易摩擦圧力のもとにあった日本企業にとっては、必要不可欠であった。**

一方で、海外立地を選択すれば、上記のように、日本企業のO Advantageの根幹にかかわる「**狭義の「立地の不利性**」に直面することは、企業当事者にも、十分認識されており、これに対する様々な対応策も取られてきた。投資先国が、先進国であると、発展途上国・新興国であるとに拘わらず、日本企業は、投資先国では、極端に言えば、日本とは正反対の事業環境、社会制度、企業文化、労働市場、海外人材の価値観等に直面し、そうした様々な経験から、これまで多くの教訓を学び、それらを自らの新たな経営資源として取り込み、本社および海外現地法人の企業組織そのものの見直し・改変も継続的に行ってきたはずである。これこそまさに、海外事業を通じて海外資産を獲得していく「**資産獲得型の直接投資**」そのものであり、「**資産利用型の直接投資・海外事業展開**」が同時に「**資産獲得型の直接投資・海外事業展開**」で補完され、統合されるときにはじめて、強力な相乗効果を生ずると考えられる。具体的な試金石を例示してみよう。

第一に、日本の企業制度の特質である終身雇用制度、遅い昇進、退職金制、企業内年金・健康保険制度等は、上記のJ選好を強化し、こうした選好を持つ人材にフルにその能力を発揮させる制度である。こうした企業制度、すなわち、ポスト・フォーディズム型組織の特質は、海外では、ブルーカラーには好評であるが、ホワイトカラーには不評であるとされる。そうであれば、今後一層必要とされる、海外の高度人材獲得に当たっては、この日本企業の組織・制度上の大きな課題はこれまでどの程度克服されてきたのか、今後どうすべきか、検討する必要がある。

J選好に基づく、複合財としての特殊品調達に際しての取引費用最小化システムは、非J選好の人材・企業が支配的な海外では有効に機能しづらく、これを是正するため、海外人材・企業に、非J選好からJ選好に改変するように働きかけても、十分に機能する保証はない。仮に、かなりの程度J選好への転向に成功しても、投資先国の様々な経済・社会制度は、非J選好の企業・人材を前提として成り立っているために、日本と同等の効率性を達成することは容易でない。先に述べたように、投資先国のブルーカラーは、日本企業の終身雇用等の制度を歓迎したとしても、自身のキャリアメイキングを重視するホワイトカラーやエンジニア・研究者・経営者クラスの海外人材には、必ずしも歓迎・積極評価されるものではないとみられる。このため、この課題を克服するためには、「資産利用型の直接投資・海外事業展開」だけでは、十分な成果を期待できない恐れがあり、これを「資産獲得型の直接投資・海外事業展開」で補完する必要がある。「先進国経済が減速する中で、新興国市場をベースにした新しい高付加価値なグローバル商品を生み出す」、という目的を達成するためには後述するように、ポスト・フォーディズム型組織としての本来の日本企業のO Advantageを可能な限り損なわずに、投資先国のホワイトカラーやエンジニア・研究者・経営者クラス等の有効な利用を、積極的に推進する必要がある。日本企業のポスト・フォーディズム型組織のありかたと可能な限り調和を図りつつ、投資先国の様々な経営資源、特に、人的資源の有効な活用を図るには、大胆な企業組織の改革が必要であるが、本稿では、この達成可能性にまつわる課題を検討し、方向性を見出したい。そのため、本稿Vでは「ポスト・フォーディズム型組織」の改革、すなわち、「ネオ・ポスト・フォーディズム型組織」の構築を提唱している。特に、見直されるべきは、経営トップの在り方・役割である。

第二の試金石は、日本企業は先のJ選好に基づく、取引費用の最小化システムを通じて、生産現場からの「持続的な革新的イノベーション」を得意にしてきたが、高度な海外人材も利用しながら、米国のIT企業にみられる、「**トップダウンによる事前の急進的な革新的イノベーション（急進的な革新的イノベーション）**」⁴⁾を企業内で創発するという、日本企業組織にとっての基本課題は、これまでどの程度、取り組み、成果を上げてきたのかである。新興国を含む世界市場のどこで、どのような形で新たなグローバル商品が創出されるか、予測がつけにくい現在の世界では、明らかに、企業戦略として、「持続的な革新的イノベーション」で対応するだけでは不十分である。ポスト・フォーディズム型組織と調和する形で「急進的な革新的イノベーション」を創出する新たな日本企業組織が生み出されねばならないし、ここでの課題は、基本的に、第一と同じである。

第二次大戦後、東南アジア向け等から再開され、1980年代以降、先進国向けを中心に本格化した海外直接投資を通じた日本企業のグローバリゼーションは、1980年を起点としてもすでに40年近い歴史を重ねている。これは決して短い時間ではない。真剣に組織改革に取り組んできた企業は、様々な試行錯誤を重ねたとしても、多くの事象に学び、経験を積み、海外事業に関する様々な手法を蓄積してきたはずである。こうした「資産利用型の直接投資」と「資産獲得型の直接投資」の、いわば「統合」の成果が、今まさに、問われている。この統合を達成することは、海外事業展開におけるL Dis-advantage問題の解決や上記の二つの試金石で示した課題克服のための避けて通れない道である。

しかしながら、これは現在の日本企業の国際競争力の根幹にかかわる問題であるだけに、現実には、多くの日本企業にとって、組織改革を通じた統合の達成は容易ではないはずである。以下では、その間の事情と対処法を、筆者がこれまで論じてきた、現代の市場競争I, II, II型について、再考しながら論ずる。

Ⅲ．現代の市場競争Ⅰ型およびⅢ型のイノベーションを巡る競争

（3.1）現代の市場競争Ⅲ型のイノベーションを巡る競争

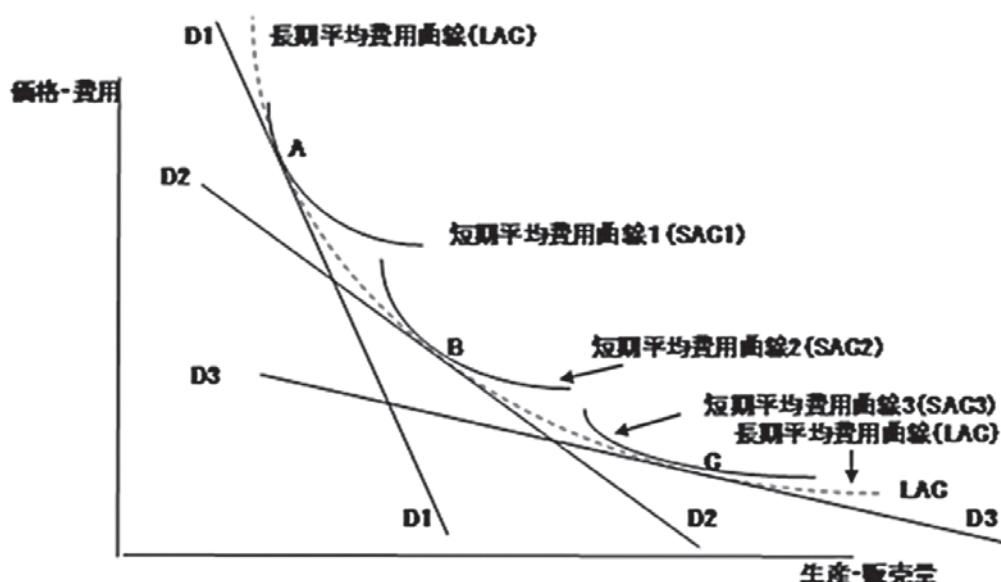
Ⅱ.で論じたように、多くの日本企業は、輸出によるグローバリゼーション戦略から海外直接投資・海外事業によるグローバリゼーションに転じて、それなりの長い歴史を持っている。したがって、恐らくは多くの企業では、「資産利用型の直接投資」と「資産獲得型の直接投資」の「統合」の実を上げることが大きな課題であることも、様々な体験から、自覚・認識されていると思われる。それにもかかわらず、顕著な成果を上げにくいとすれば、その一つの理由は、自動車産業のような成熟産業、すなわち、少数の大規模企業グループが、各々、大規模な輸出と海外事業を行い、最先端技術に基づいて最適な規模の経済を達成して、国際的な寡占競争を行っている産業においては、現代の市場競争Ⅰ型を行う日本企業の競争力が、依然として非常に強いことであり、こうした日本企業の競争力（O Advantage）は、J選好のポスト・フォーディズム型組織や持続的な革新的イノベーションに代表されるように、投資母国である日本の立地の優位性（L Advantage）に深く根差しており、組織の変革を行うのは、容易でないことによる。

現代の市場競争Ⅰ型そのものについては、手島茂樹（2016）（参考文献（38））等の筆者のこれまでの論文で詳述しているので、次の（3.2）では、可能な限り重複を避け、筆者がこれまで、先行論文等であまり論及しなかった、ライバル企業との逐次的な競争の図式を明らかにし、現代の市場競争Ⅰ型における競争力の淵源としてのJ選好の重要性に日本企業がこだわらねばならない事情を検討する。

ところで、こうした自動車産業等の成熟産業を舞台に行われる現代の市場競争Ⅰ型における日本企業の立場は、製品のライフサイクルが短い半導体・液晶等産業で行われる、現在の市場競争Ⅲ型における日本企業の立場とは全く異なる。現在の市場競争Ⅲ型では、汎用品化・標準化への技術革新（破壊的イノベーション）が著しく、攻撃的な設備投資に基づく大規模生産と激しい価格競争を特徴とする。現代の市場競争Ⅰ型とⅢ型を比較した時に日本企業の置かれた地位は、非常に明快になるので、対比のために、本稿（3.1）の残りの部分では、現代の市場競争Ⅲ型を瞥見する。なお、現代の市場競争Ⅲ型についても、手島茂樹（2016）（文献No38.）等の筆者のこれまでの論文で詳述しているので、できるだけ重複を避け、あくまでも簡略化した説明に留める。

現在の市場競争Ⅲ型では、ある一社が大規模設備投資により、仮に新規市場を創出しても、潜在的なライバルからの競合圧力は恒常的に大きく、常にこうしたライバル企業の新規参入の恐れがあるため、独占者としての当該企業の地位は非常に不安定かつ一時的である。このため、当該企業は、図1のA点に示したような、典型的な独占的競争の状態にあり、超過利潤発生の余地はない。図1のA点は、典型的な独占的競争のケースの一つであり、短期平均費用曲線（SAC1）が、需要曲線（D1D1）に接し、超過利潤の発生はゼロである。図1のB点、C点も同様である。こうした産業では、後述の現代の市場競争Ⅰ型とは異なり、ライバル企業間の競争が激烈であるため、大規模設備投資や研究開発投資に必要な資金を、超過利潤に基づく企業内の内部留保の形で安定的に保持するのは困難である。しかし、その一方で、ライバル企業を排除するためには、リスクを承知で大規模設備投資を敢行して、価格競争力を強化し、自社の生産・販売点を、図1の、A点から、B点へ、さらに、C点へとシフトさせていくことが必要である。このために、非常に難しい経営判断を迫られる。

図1 現代の市場競争III型（典型的な独占的競争のパターン）（筆者作成）



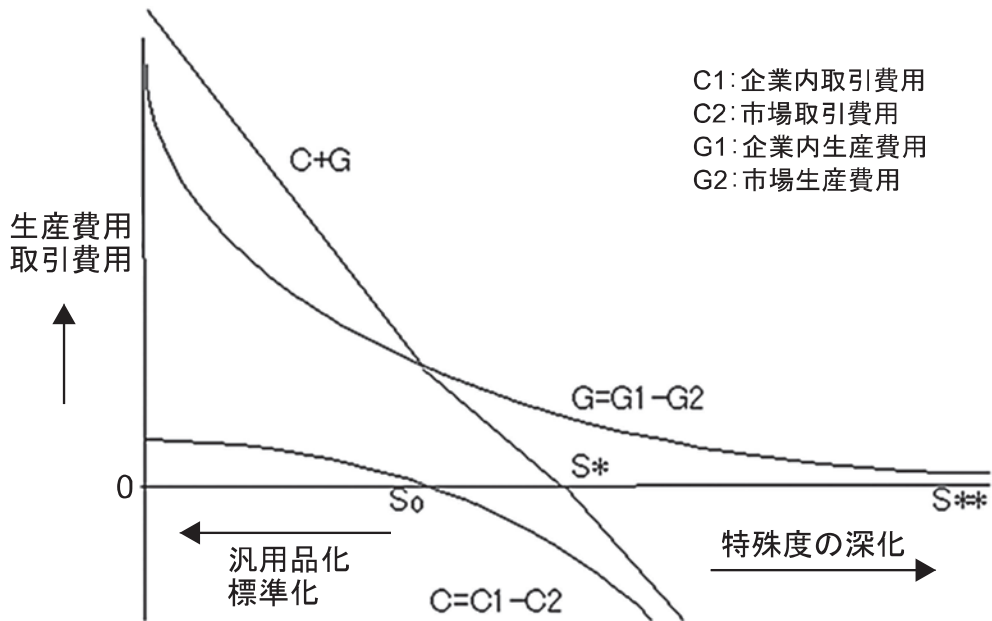
大規模生産に必要な大規模設備投資や「破壊的イノベーション」（参考文献（16））達成への研究開発投資を行うために必要な膨大な資金や経営資源は、ある程度は、競争参入の障壁になるとしても、強力なライバル企業の攻撃的な戦略を、現代の市場競争III型から排除することは困難である。このように、ライバル企業が、当該企業同様に、大規模設備投資を敢行して、自社と同等の戦略をとることを排除できないために、逆にこちらから、適切なタイミングで、一層攻撃的な設備投資攻勢をかけることは、必要不可欠となる。

こうした現代の市場競争III型こそ、現在の日本企業の最も不得意とする競争であり、最終製品および主要部品の両面で、汎用品化が急激に進む産業の典型であるITエレクトロニクス産業において、日本企業が急速に競争力を失ったのは、元々は資産の特殊性の高い最終製品および部品からなる産業であり、現代の市場競争I型を行っていたITエレクトロニクス家電産業が、産業全体の急速な汎用品化によって、現代の市場競争III型を演ずるように変化したためである。急速に汎用品化するビジネス環境では、取引対象となる財・サービスの資産の特殊性は低下し、そうなると、市場取引用にしる、企業内取引費用にしる、取引費用そのものが小さくなるで、「資産の特殊性の高い財・サービスについて、取引費用を最小化する」という日本企業のO Advantageは、それほど生かせない。これは、図2のO. Williamsonのダイアグラムにおける原点に向かっての左方の矢印の動きで表される。財・サービスの資産の特殊性が低くなり、汎用品化が進めば、市場取引費用も企業内取引費用も小さくなり、したがって、企業内取引でなく、市場取引が選択されるようになる。

また、一定品質のものを、より低コスト・低価格で開発・生産するという「破壊的イノベーション」も、(3.3) で後述するように、現在の日本企業にとっては、得意技ではない。

更に、ビジネス環境が激変する中で、適切なタイミングで、攻撃的な設備投資を行う、という経営判断も、同じく (3.3) で後述するように、J選好の「ポスト・フォーディズム型組織」である日本企業のトップ経営者にとって、一般的に得意な仕事ではない。

図2 特殊度（資産の特殊性）と生産費用、取引費用（O. Williamson, 1985）



(3.2) 現代の市場競争Ⅰ型のイノベーションを巡る競争

一方、自動車産業のような成熟産業においては、最終製品および主要部品は、標準化された汎用品ではなく、高付加価値かつ差別化された資産の特殊性の高い商品であり、価格・品質の両面で競争する現代の市場競争Ⅰ型が行われている。言い換えると、成熟産業は、そうした競争が許容される、汎用品化・標準化の進んでいない市場である。このことこそが、日本企業が国際競争力を保持し続けることを保証しているといえる。

このメカニズムをもう少し具体的に詳細に見ると、次の通りである。日本企業及びそのライバルである欧米企業、例えば、自動車企業T社、V社、G社（あくまでも比喩的な例示である）等は、そのいずれもが、一時的な独占者としての地位を、ある程度の期間、強固に保つことができ、図3において超過利潤である四角形HDBMをある程度の長期にわたって入手・確保できる。

すなわち、3社とも、生産費用の面では、現代の最新技術を用いて、最大限の規模の経済を生かし、最適生産規模での生産を行い、長期における最小平均費用（＝長期における最小限界費用）を達成していると考えられる。これが図3における直線MRTFである。厳密には企業が直面する総費用には、生産費用に加えて、取引費用があり、自動車産業のように、最終製品も、また主要部品も、資産の特殊性の高い特殊品である産業の場合には、市場で発生する取引費用にしる、企業内で発生する取引費用にしる、この取引費用が相当程度大きいと考えられる。すなわち、図2のダイアグラムにおいて、現代の市場競争Ⅰ型を行う成熟産業の最終製品および主要部品の資産の特殊性（特殊度）は、 S^* を超えて、右の方にある。

ここで、簡略化のために、当初、T社、V社、G社3社の直面する取引費用は同額であるとする。先に論じたように、生産費用面で、3社ともに、長期における最小平均費用（＝長期における

図3 現代の市場競争I型の動的パターンと経済厚生（筆者作成）

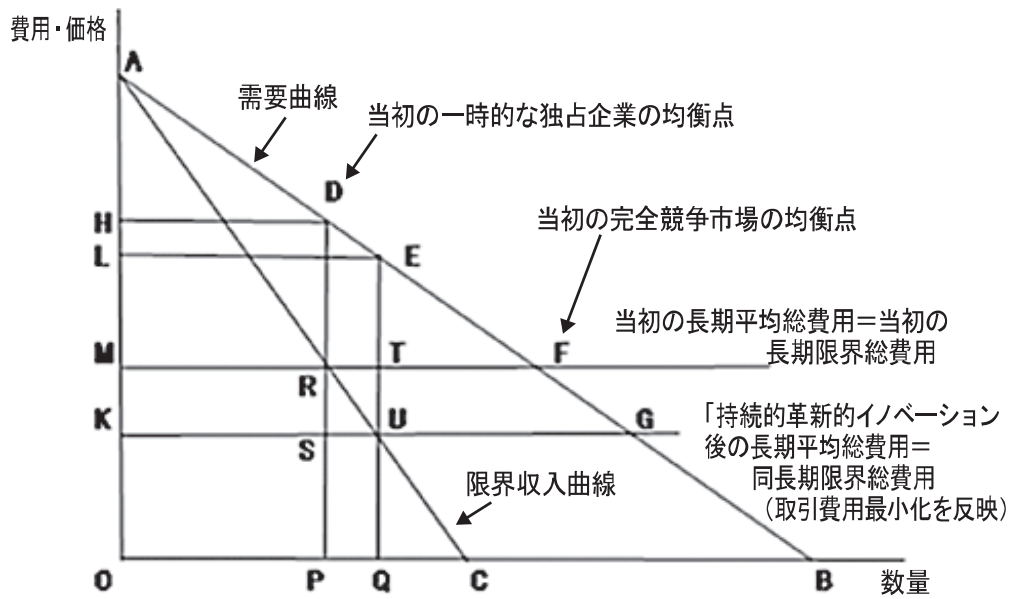
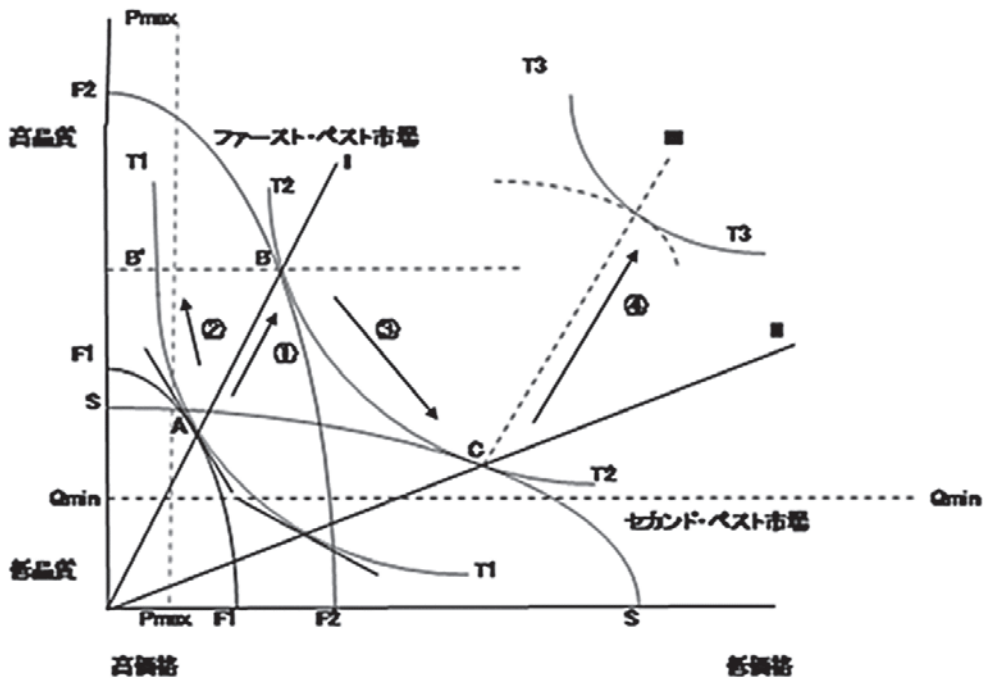


図4 「持続的革新的イノベーション」「急進的革新的イノベーション」「破壊的イノベーション」（筆者作成）



最小限界費用）を達成していると考えられるので、3社の直面する総費用（＝生産費用＋取引費用）も同額であり、図3における直線MRTFは、長期平均総費用（＝長期限界総費用）曲線と読み替えられる。したがって、出発点において、T社、V社、G社3社の供給サイドの条件は同等である。

一方、需要サイドでは、これも簡単化のために、T社、V社、G社3社は、それぞれ、自社の確保する市場において同等の、「一時的な独占企業」の立場に立つものとする。同じく、簡単化のため、T社、V社、G社3社の直面する需要曲線の形状も、各々、全く同等であるとする。この結果、T社、V社、G社の3社はともに、図3の「それぞれ」の「一時的な」独占市場において、R点で、限界収入＝限界費用となり、需要曲線ADEFGB上のD点で、生産・販売を行うことになる。すなわち、3社ともに、図3において超過利潤である四角形HDRMをある程度の長期にわたって入手・確保できる。

しかし、ここで留意すべきは、内部留保された超過利潤とイノベーションの関係である。現代の市場競争I型において、各々、ライバル企業からの競争圧力が弱ければ、超過利潤である四角形HDRMが、イノベーション創発に利用される保証はない。競争圧力が弱ければ、現代の市場競争I型で行動する企業では、精々、リスクの少ない「漸進的イノベーション」（クリステンセン、2001、参考文献（16））のための開発資金が支出される程度であろう。しかし、ライバル企業からの競争圧力が適度に強ければ、生産コスト引き下げ（および、同時に、品質向上）のための革新的イノベーションによって競争力を強化しようとするモチベーションがあり、超過利潤である四角形HDRMは、そのために必要な研究開発投資・設備投資等に必要な原資となる。

以下の事情から、日本企業には、特にそのモチベーションが強い。手島茂樹（2016）（参考文献（38））等で論じたように、図3において、ライバル企業からの競争圧力の下で、日本企業が、J選好の下で、「複合財としての特殊品調達に際しての取引費用最小化」システムに基づく「持続的な革新的イノベーション」を行えば、こうした取引費用最小化は、J選好の下でのみ実現され、非J選好の下では実現されないで、J選好の日本企業においてのみ長期平均総費用（生産費用＋取引費用）曲線（＝長期限界総費用曲線）が、MRTFからKSUGに下方シフトする。⁵⁾ このとき日本企業T社の生産・販売点のみD点からE点にシフトする。

J選好の下では、組立企業が最重要部品のみを内製し、それ以外の特殊性の高い部品を外注しても、同じくJ選好を持つ外注先の部品企業は、自社の機会主義的利益（組立企業にとっての市場取引費用）を可能な限り最大化するよりは、組立企業との長期取引関係維持のために可能な限りこれを抑制しようと努め、同じく、J選好を持つ組立企業内の従業員も、自分自身の機会主義的利益（組立企業にとっての、企業内取引費用）を可能な限り最大化するよりも、長期取引関係（雇用関係）を維持するために、可能な限りこれを抑制しようとするからである⁶⁾。

日本企業の「持続的な革新的イノベーション」によって生じた長期平均総費用曲線のMRTFからKSUGへ下方シフトによってつくり出された、イノベーションによる社会にとっての利益である四角形MTUKが、独占のデッドウエイトによる社会にとってのマイナス分である三角形EFTを上回れば、当初の超過利潤であるHDRMは、この「持続的な革新的イノベーション」のために、有効に利用されたことになる。なお、J選好に基づく「ポスト・フォーディズム型組織」による「持続的な革新的イノベーション」の詳細については、手島茂樹（2016）（文献No.38）等を参照されたい。こうした「持続的な革新的イノベーション」は、日本企業のJ選好に基づく「ポスト・フォーディズム型組織」にビルトインされているので、長期平均総費用曲線をMRTFからKSUGへ、さらに、下方へと押し下げる力は常に働く。このとき、先の状況と同様に、図3における今期の超過利潤

LEUKについても、社会の利益へのイノベーションの寄与分と独占のデッドウェイトのマイナス分との関係で評価することができる。

また、日本企業T社のみが「持続的な革新的イノベーション」によって、D点からE点にシフトした時に、ライバル企業である、例えばドイツ企業V社等が、日本企業にキャッチアップするべく、別種のイノベーションによって、長期平均総費用曲線（＝長期限界総費用曲線）を、MRTFからKSUGに引き下げて、日本企業同様にE点を実現しようと試みることもありうる。

このとき、ライバル企業であるドイツ企業等は、J選好に依存することなく、日本企業と同等の「低コスト・低価格かつ高品質」の高付加価値製品供給を達成するイノベーションが必要となる。これを具体的にどのように実現していくのかは必ずしも明らかでないが、少なくとも主要製品をいくつかのカテゴリーに分けて標準化を推進すると共に、主要部品のモジュール化を図り、やはり標準化を推進するとみられる。それによって、一層大きな規模の経済を実現し、コスト削減をはかり、図3のE点を目指すこととなろう⁷⁾。

ライバル企業がこのように行動すれば、日本企業にはさらに一層のイノベーションにより、長期平均総費用曲線（＝長期限界総費用曲線）KSUGをさらに下方に、シフトダウンするモチベーションが生ずる。こうした、**適度な競争圧力**（超過利潤を上げつつ、その利潤をイノベーション実現のために振り向けざるを得ないという意味での、**適度な競争圧力**である）の下で、有効な革新的イノベーションが続くとき、当該企業の生産・販売点は、需要曲線ADEFGB上を、D点からF点あるいは更に下方（（超）長期完全競争市場の均衡点）に向けてシフトしていくことになる。これが、手島（2006）で論じた現代のグローバル競争（現代の独占的競争）I型における、「持続的な革新的イノベーション」を敷衍した、（超）長期の競争の姿である。

ここで特に留意すべきは、手島茂樹（2016）（参考文献（38））等で詳細に論じたように、日本企業の「持続的な革新的イノベーション」では、取引費用最小化メカニズムに基づき、「複合財としての特殊品」調達における取引費用最小化を達成するばかりでなく、「製品生産と部品生産の同期化・最適化と生産プロセスの改善の同時実現」を通じて、**取引費用の最小化と品質の絶えざる改善**とが同時に達成できるようにビルトインされていることである。製品生産と部品生産の同期化・最適化には、生産システムの標準化が必要不可欠であり、その一方、品質の絶えざる改善のためには、生産システムを絶えず修正・変更していくことが必要で、この両者のパラダイムは相矛盾する。これを同時に達成しようとするれば、生産ラインの上工程と下工程、組立企業と下請け部品企業といった関係当事者の間で、膨大な調整が必要であり、各々の当事者に要請する労力は多大となる。当事者が非J選好を持つ企業・人材であれば、例えば、契約関係を明記した完備契約に近いものを作成するだけでも、法外な費用と労力を要することになり、実現困難であろう。しかし、J選好を持つ「ポスト・フォードイズム型組織」が当事者である場合には、完備契約に近いものを必要とすることなく（例えば、事実上の終身雇用契約を行っている多くの日本企業には、終身雇用契約書は存在しない）、契約相手の機会主義的行動を心配することなく、本来なら、膨大な取引費用が発生するはずの「製品生産と部品生産の同期化・最適化と生産プロセスの改善の同時実現」を、取引費用最小化原理の下で、達成できる⁸⁾。これは特殊品としての製品および主要部品のコスト・価格削減と品質の改善とが同時に、かつ継続的に達成できることを意味し、その積み重ねによって、「持続的な革新的イノベーション」を実現できる。これは図4では次のように示すことができる。自動車産業等の成熟産業における現代の市場競争I型では、日本企業は供給サイドの、現在の技術体系T1T1と需要サイドの、現在の高付加価値品市場（「ファーストベスト市場」）F1F1の需要特性とが交わるA点から出

「資産利用型の直接投資」と「資産獲得型の直接投資」統合のための「ネオ・ポスト・フォーディズム型組織」（手島茂樹）

発し、J選好の「ポスト・フォーディズム型組織」においてのみ、達成可能な「持続的な革新的イノベーション」を継続的に行った結果、A点の延長線上でB点を達成する。すなわち、技術体系T1T1から新技術体系T2T2へのシフトであらわされる「持続的な革新的イノベーション」によって、新しい高付加価値品市場であるF2F2を喚起・創出する。「持続的な革新的イノベーション」が先進国を中心に、大規模な高付加価値品市場を創出する（ファーストベスト市場F1F1を上回る、ファーストベスト市場F2F2の創出）ことによって、日本企業は、ライバル企業に対して、競争力を維持・確保する。

一方、ドイツ企業等が、一層の標準化による一層の規模の経済の達成によって、コスト削減と品質の改善を図るときには、部品および製品レベルでの徹底した標準化を行うことと、差別化商品としての最終製品の「差別化された高品質」とどう結びつけるかが、解決すべき重要なポイントとなろう。

その意味で、日本企業は、J選好に基づく「持続的な革新的イノベーション」がビルトインされており、常により高品質であり、より低コスト・低価格へのモチベーションが働くために、欧米のライバル企業よりも一般的には、優位にある。このため、海外現地法人においても、可能な限り、J選好を推進し、「ポスト・フォーディズム型組織」を構築して、「持続的な革新的イノベーション」を再現しようとする。結果として、海外事業において、仮に、日本国内事業ほどの成果は期待できないとしても、「資産利用型の直接投資」が主力とならざるを得ない。

逆に言えば、「資産獲得型の直接投資」が重視されるのは、海外事業が非常に順調なところではなく、むしろ課題を抱えているところであろう。現状、日本企業は、米国のような先進国市場では比較的成功しているが、中国のような新興国市場では、ドイツ企業ほど成功をおさめられないのが大きな課題である。ここでは、日本企業の、「資産利用型の直接投資」を「資産獲得型の直接投資」で補完する効果的な統合が、まさに、喫緊に必要であると考えられる。

(3.3) J選好の「ポスト・フォーディズム型組織」の抱える課題

一般に、先進国においては、新興国・発展途上国よりも多様な人材が存在する可能性が高く、部品産業の集積も大きい。外国多国籍企業に対する立地制限等の規制も、先進国においては少なく、新興国・発展途上国においては大きい。必然的に、潜在的にJ選好を持ち得る人材や企業および「複合財としての特殊品」の性格を持つ新製品および部品の潜在的な大規模市場を確保できる可能性は、先進国で大きく、発展途上国・新興国では小さい。

もちろん同じ先進国であっても、日本以外の国であれば、基本的に、非J選好の企業及び人員が大半を占めるために、J選好の企業及び人員の集積を図ることは、たとえ法規制上、何の問題がなくとも、日本国内での事業に比べて、はるかにコストがかかる。

外国における非J選好や日本と異なる各種の諸制度により、先進国でも、日本企業の海外事業におけるO, L, I Advantagesの実現には、日本国内よりもコストがかかり、発展途上国・新興国では、それ以上にコストがかかる以上、「資産利用型の直接投資」は、「資産獲得型の直接投資」によって、補完されねばならない。

「資産獲得型の直接投資」の検討に当たり注目すべきは、J選好の「ポスト・フォーディズム型組織」には、一つの大きな陥穽があることである。それは、この組織が、市場の需要特性を緻密に分析して長期戦略を立てるというよりも、むしろ、多くの場合、供給側の論理で貫かれていることであり、極端に言えば、ライバル企業よりも高品質、より低コストの高付加価値品を供給さえすれば、

顧客はこれを歓迎し、需要は自ずと創出されるとみなす傾向が生じやすいことである。これは、これまでの現代の市場競争Ⅰ型における日本企業の成功のゆえに、陥りがちな陥穽である。日本企業の国際競争力がJ選好を生かした供給サイドの強みにあることは明らかだが、同時に、供給サイドでは、技術的に可能な限り標準化することによって、取引費用そのものを縮小すると同時に、一層の規模の経済を達成して、取引費用・生産費用の両面から、総費用（生産費用＋取引費用）を引き下げ、一方、需要サイドでは、対象国が、先進国であると発展途上国・新興国であるとかかわらず、その多様性に、可能な限り全面的に対応することに多大な投資を行い、差別化を図るために、現地人材を最大限、登用した「資産利用型の直接投資」を多用することをも日本企業は、検討すべきであろう。一言でいえば、需要サイドの強化システムをJ選好の「ポスト・フォーディズム型組織」に埋め込むことが絶対的に必要である。これこそが、現代の市場競争Ⅰ型を行う日本企業の海外事業において取り込むべき、「資産獲得型の直接投資」の本質である。

言い換えれば、イブ・ドースのメタナショナル企業論等のように、投資先国現地の高度人材を駆使して、日本国内では達成できないような現地市場向け（および将来的には、グローバル市場向け）の新商品の開発と販売の強化（図4の矢印④の方向のイノベーション）を、J選好の「ポスト・フォーディズム型組織」の中に埋め込んで、行うことである。

但し、当然のことながら、日本企業にとって、これは容易でない。先に、II.の試金石第一及び第二で指摘したように、J選好に基づく日本企業のポスト・フォーディズム型組織（TCM（取引費用最小化）型組織）に、非J選好の有能な外国人材を採用し、活用することは、J選好と非J選好のパラダイムの相違を一つの企業文化の中で融合させ、昇華させることを意味するからである。

筆者が、以前、手島茂樹（2016）（参考文献（38））等で論じたように、J選好を持つ人材の特性は、次の5点に集約される⁹⁾。

- ① 個人の思想・意思の表明よりは集団の中での調和の重視
- ② ハイリスク・ハイリターンよりはローリスク・ローリターンを志向
- ③ 頻繁な転職によるキャリアアップよりは同一の職場（企業内）での昇進を選好
- ④ オープンでドライなネットワーク形成よりは比較的限定された範囲での濃密なネットワークを志向
- ⑤ 自由な発想と指導性を尊重するよりは方向性と枠組みが与えられた領域での精緻な分析と作業を重視

こうした人材に対しては、終身雇用制度、遅い昇進、退職金制度、企業年金・健康保険制度等のポスト・フォーディズム型組織（TCM（取引費用最最小化）型組織）の諸制度は有効に機能し、取引費用最小化の効果をフルに上げて「持続的な革新的イノベーション」に資する。

しかし、非J選好を持つ人材は、以下のような、いわば正反対の特性を持つ。

- ① 集団の中での調和よりは個人の思想・意思の表明の重視。
- ② ローリスク・ローリターンよりはハイリスク・ハイリターンを志向
- ③ 同一の職場（企業内）での昇進よりは頻繁な転職によるキャリアアップを選好
- ④ 比較的限定された範囲での濃密なネットワークよりはオープンでドライなネットワーク形成を志向
- ⑤ 方向性と枠組みが与えられた領域での精緻な分析と作業を尊重するよりは自由な発想と指導性を重視

このため、非J選好を持つ第1級の高度人材を、J選好に基づく日本企業のポスト・フォーディズ

「資産利用型の直接投資」と「資産獲得型の直接投資」統合のための「ネオ・ポスト・フォーディズム型組織」（手島茂樹）

ム型組織（TCM（取引費用最最小化）型組織）に、円滑に埋め込むのは容易ではない。

組織変革の出発点として、筆者は、以前、手島茂樹（2016）（参考文献（38））等で、「TCM/SMD並立型組織」を提唱した。これは、図5にみるように、日本企業の海外現地法人を、日本本社と同様の、J選好に基づくポスト・フォーディズム型組織（TCM型組織）と、J選好に基づかず「急進的な革新的イノベーション」を創発することを目的としたSMD（特殊品市場開発）型組織^{10）}との二本建で、お互いに対等の、並立を図るものである。SMD型組織は、現地市場および将来のグローバル市場向け新製品の開発を行い「急進的な革新的イノベーション」の創出や「持続的な革新的イノベーション」の新しい方向性を見出すことを目的とするものであり、現地の高度人材を吸収する受け皿となるものである。その成果は、必要に応じ、ポスト・フォーディズム型組織（TCM型組織）である日本本社や海外現地法人および他のSMD型組織と共有されねばならない。しかしこうした目的を完全に達成するためには、V.で論ずるように、もはや「TCM/SMD並立型組織」では不十分で、強力なリーダーシップのもとに、両者の融合を図る図6のような「TCM/SMD融合型組織」（ネオ・ポスト・フォーディズム型組織）が必要となろう。

しかし、ここで、「急進的な革新的イノベーション」をめぐる競争である現代の市場競争II型と日本企業との関係を、「資産利用型の直接投資」と「資産獲得型の直接投資」との関連で論ずべきであろう。今後、SMD型組織をどのように構築していくか、こそ、日本企業の得意とする「持続的な革新的イノベーション」の強化にとっても、不得意とする「急進的な革新的イノベーション」の育成にとっても、重要な要石となるからである。

図5 「TCM/SMD 並立型組織」

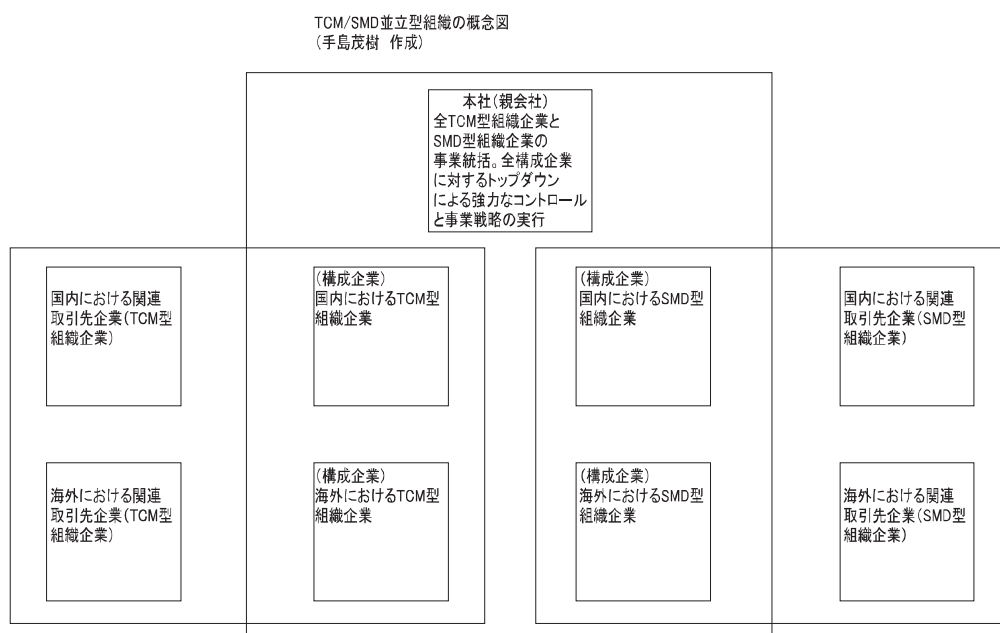
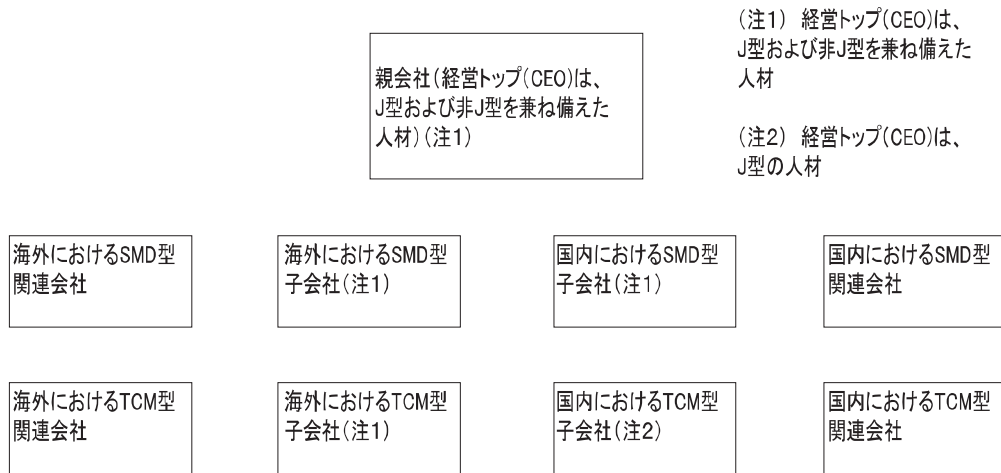


図6 「TCM/SMD 並立型組織」から「TCM/SMD 融合型組織」へ（筆者作成）



IV. 現代の市場競争Ⅱ型のイノベーションを巡る競争

現代の市場競争Ⅱ型そのものについては、手島茂樹（2016）（参考文献（38））等の筆者のこれまでの論文で詳述しているので、重複を避けて、簡略な記述に留め、本稿では、この市場競争で独占的な地位を獲得した企業の強みとそれを可能にした要因を、現代の市場競争Ⅰ型及びⅢ型との対比で論じ、日本企業の組織再考の手掛かりとしたい。

手島茂樹（2016）（参考文献（38））等で、筆者はアップル等の米国ITエレクトロニクス企業を、「垂直分離モデル」の「中核企業」とした。これらの企業は、高付加価値な新製品であるパソコン、携帯等の開発・生産・販売に当たり、製品および主要部品の基本コンセプト・基本設計等、製品の価値を支配する「中核部分」と現実の製品開発及び製造との分離を図り、前者である「中核部分」の開発と知的財産権の専有は自ら中核企業が専担する一方、後者の現実の製品開発及び製造に当たっては、可能な限り標準化・汎用品化を図り、台湾企業・鴻海等アジア企業に、製品の製造委託を行っている。このとき、本稿Ⅲの図4において、中核企業は、**A点とは無関係に、突然に、B点**を達成する（技術体系T1T1からT2T2へのシフト）。これが、「（トップダウンによる、事前的な）急進的な革新的イノベーション」である。企業トップが、自ら主導して、ハイリスク・ハイリターンの新規製品開発事業を創出しようとするものであり、自ら経営責任を取って、新しい技術体系に基づく革新的イノベーションを、世界市場に受け入れさせるべく断行するもので、その結果は、直ちに事業に反映される性格のものであるため、このように命名した。これに対し、先に本稿Ⅲの図4において論じたように、自動車産業等の成熟産業における現代の市場競争Ⅰ型では、日本企業が「ポスト・フォードイズム型組織」として、**A点の延長線上でB点**を達成する（同じく、技術体系T1T1からT2T2へのシフト）。これが、「持続的な革新的イノベーション」である。現代の市場競争Ⅰ型では、本稿Ⅲおよび手島茂樹（2016）（参考文献（38））等で論じたように、「（ボトムアップによる、事後的な）持続的な革新的イノベーション」が先進国を中心に、大規模な高付加価値品市場を創出する（ファーストベスト市場F1F1を上回る、ファーストベスト市場F2F2の創出）こ

「資産利用型の直接投資」と「資産獲得型の直接投資」統合のための「ネオ・ポスト・フォーディズム型組織」（手島茂樹）

とによって、また、(3.2) および本稿IIIの図3で論じたプロセスを通じて、ライバル企業に対して、競争力を維持・確保することができる。

本稿IIIで論じたように、「持続的な革新的イノベーション」は、J選好の「ポスト・フォーディズム型組織」にビルトインされた「取引費用最小化システム」に基づき、「部品生産と製品生産の同期化・最適化」と「絶えざる製品・部品およびシステムの改良」との同時達成をはかるものであるため、常に、「より高品質でありかつより低コスト・低価格」の製品・部品製造が目指される。その結果として、いわば、事後的に、現場からのボムアップによって、新しい技術体系に基づく革新的イノベーションが達成されるので、経営的には、ローリスク・リターンとなりやすい。

留意されるべきは、「世界規模での汎用品化・標準化」といった世界経済上の大変化が生じたときの、この二つの革新的イノベーションへの影響である。手島茂樹（2016）（参考文献（38））等の先行研究でも論じたが、ITエレクトロニクス産業では、世界の需要動向が低価格志向を強めて、急速に汎用品化する結果、本稿IIIの図4において市場は急速に、F2F2からSSへとシフトする。B点にとどまる日本企業は、結果的に、過剰品質であり高価格の製品提供を行うこととなり、本稿（3.1）で論じたように、現下の技術体系T2T2の下で、「破壊的イノベーション」の実現に成功した（「中核企業」から製品製造の委託を受けている）アジア企業が、C点に到達し、勝者となる。これが、本稿（3.1）および手島茂樹（2016）（参考文献（38））等の先行研究で論じた、現代の市場競争III型における競争のプロセスである。厳しい労務管理や徹底した標準化、積極的・攻撃的な設備投資を行うアジア企業に対し、日本企業のポスト・フォーディズム型組織は、この「破壊的イノベーション」の「実現競争」では、勝利を得にくい。

一方、「急進的な革新的イノベーション」を行う米国企業等の中核企業は、製品製造を行うアジア企業に対して、中核部分の独占的供給者となり、知的財産権を占有することによって現代の市場競争II型を実現する。言い換えると、中核企業は、アジア企業に対して、ほぼ完全な供給独占を行う。この独占者としての立場により、中核企業は、現代の市場競争III型をも支配する。すなわち、中核企業は図4で自らはB点にあって中核部分の独占的供給者の地位を保ちつつ、C点にあるアジア企業を支配することによって、急速に汎用品化するITエレクトロニクス製品・部品産業をも支配する。垂直分離モデルとは、中核企業は、高付加価値品である「中核部分」の独占的供給者としての地位を保持しつつ、製品の急速な標準化・汎用品化にも対応できる優れたビジネスモデルである。

垂直分離モデルの下では、たとえ現在、中核企業が市場を支配している製品・部品が標準化・汎用品化しても、中核企業は、新たな新製品を創発することができ、しかも、この新製品の中核分を独占的に開発・供給して、独占的供給者としての地位を、再び獲得することができれば、その（隠れた）独占的供給者としての優位は揺るがない。

この戦略を繰り返すことによって、世界規模での汎用品化・標準化が加速する時代に、その研究開発能力と、それを世界中のあらゆる市場で実現できる能力によって、圧倒的な優位を保つことができる。まさに、パートレットとゴシャールのインターナショナル企業を、現代的に突き詰めたビジネスモデルである。

現代の市場競争II型における中核企業のアジア企業に対するポジションは、現代の市場競争I型と同様に、図3上のD点で表すことができる。但し、上記の通り、II型の場合には、I型と異なり、完全な独占供給企業に近い立場にある。したがってライバル企業からの直接的な競争圧力によって、一層の技術革新を迫られることもない。しかし、これまで存在しなかった全く新しいビジネスモデルとの競争を迫られ、これに対応するために全く新しい財またはサービスの創出を余儀なくされる

ことは、大いにありうる。このため、現代の市場競争Ⅱ型における中核企業は、パートレットとゴシャールのインターナショナル企業以上に、投資先の「資源獲得型の直接投資」、特に世界人材の確保に迫られる。その意味で、依然としてJ型選好に基づくJ型人材に依存するところの多い、現代の市場競争Ⅰ型における日本企業に比べて、投資先の「資産獲得型の直接投資」を行うモチベーションは、はるかに強い。

当然、企業組織の在り方も、イノベーション創発能力のある世界人材を引き付け、彼らに、フルにその能力を発揮させる組織、すなわち、SMD型組織でなければならない。

先に触れたが、本来、非J選好を持つ世界人材を引き付け、こうした世界人材の能力をフルに発揮させるSMD型組織と、J選好を持つJ型人材にフルにその能力を発揮させるTCM型組織（ポスト・フォーディズム型組織）とは、J選好の人材の特性と非J選好の人材の特性が正反対であることから、一見、正反対の組織パラダイムを持つものである。しかし、V.で論ずるように、必ずしもそうではない。

当然のことながら、世界人材を吸引することにかけては、SMD型組織において行いやすく、TCM型組織（ポスト・フォーディズム型組織）においては行いにくい。言い換えると、「資産利用型の直接投資」と「資産獲得型の直接投資」との統合は、米国企業の主導する「垂直分離モデル」において行いやすく、J選好の「ポスト・フォーディズム型組織」において行いにくい。

現代の市場競争Ⅰ型によって日本企業、すなわち、TCM型組織（ポスト・フォーディズム型組織）が競争力を持つ、成熟産業の特性を有する産業分野が、今後急速に縮小する可能性は少ないかもしれないが、多くの産業で製品のプロダクトサイクルの急速な加速・汎用品化・標準化がみられるのが世界の趨勢であり、一方、新規製品のシーズは、新興国・発展途上国を含め、世界中のどこにもあり得ることを考えれば、世界人材を吸引し、その能力をフルに発揮させる企業組織を構築することは、日本企業にとって、喫緊の達成課題である。

現代の市場競争は、一言でいえばイノベーションの創出競争であり、世界市場の環境が急速に激変する現代では、「(ローリスク・ローリターン、ボトムアップ型の、事後的な) 持続的な革新的イノベーション」に頼るだけでは生き延びることは難しい。日本企業といえども、「持続的な革新的イノベーション」と「(ハイリスク・ハイリターン、トップダウン型の、事前的な) 急進的な革新的イノベーション」の双方に競争力を持つことが必要であり、それを達成する組織改革が、V.で論ずる、日本企業にとってはハードルの高い、しかし、越えなければならない、「資産利用型の直接投資」と「資産獲得型の直接投資」の統合であり、TCM型組織（ポスト・フォーディズム型組織）とSMD型組織との融合である。

V. 「資産利用型の直接投資」と「資産獲得型の直接投資」の統合および TCM型組織（ポスト・フォーディズム型組織）とSMD型組織との 融合によるネオ・ポスト・フォーディズム型組織の構築

世界経済の動向と世界の事業環境が激変する時代には、主要製品のライフサイクルの短期化が加速し、汎用品化・標準化の激浪に洗われたITエレクトロニクスのような産業では、J選好に基づく「ポスト・フォーディズム型組織」の経営者および「持続的な革新的イノベーション」では、十分に対応できないことは、本稿III.およびIV.で見たとおりである。現在の世界経済では、あらゆる産業分野で、汎用品化・標準化が、突然かつ急速に進む可能性があるため非J型選好に基づき「(トッ

「資産利用型の直接投資」と「資産獲得型の直接投資」統合のための「ネオ・ポスト・フォーディズム型組織」（手島茂樹）

「プダウンによる、事前的な）急進的な革新的イノベーション」を行うことは常に必要となる。同時に、最終製品および主要部品等が、資産の特殊性の高い財・サービスであり続ける産業分野は、今後何らかの形で存続するだけでなく、医療・介護・教育サービス等の分野で様々な可能性を生ずると思われるので、J選好に基づき「（ボトムアップによる、事後的な）持続的な革新的イノベーション」を続けることもまた重要である。

III.でも論じたが、筆者は、以前、III.の図5にみるようなTCM/SMD並立型組織を提唱した。日本企業の立場から見て、本来であれば、J選好の「ポスト・フォーディズム型組織（TCM型組織）」を主体として融合・統合を考えなければならないSMD型組織は、TCM型組織とは全く異なる（場合によっては、正反対の）組織パラダイムおよび企業文化に依拠しているところから、この両者を融合することは容易でないと考えたからである。図5の日本企業の傘下にあるTCM型組織は、従来通りの組織の在り方をとる一方、SMD型組織は、米国の中核企業と同等のモチベーションを与える企業組織の形態をとるべきである。そうでなければ非J型選好を持つ第1級の高度人材を引き付けることは難しい。

日本企業にとって、本稿III.で論じたように、需要サイドの強化システムをJ選好の「ポスト・フォーディズム型組織」に埋め込むことが絶対的に必要であり、また、「（ハイリスク・ハイリターンの、トップダウン型の、事前的な）急進的な革新的イノベーション」の創発を目指すのであれば、TCM型組織（ポスト・フォーディズム型組織）とSMD型組織との融合をはかること、すなわち、TCM/SMD融合型組織を、可能な限り速やかに一気に、構築することが望ましい。

ここで、「資産増大型の直接投資」による第1級の現地人材及び世界人材の吸引とそれに基づく、投資先国の現地需要の特性を的確にとらえた新製品のグローバル市場の創出は、今や、TCM組織及びSMD組織に共通の最終課題であることを考えれば、TCM組織とSMD組織との相違は、供給サイドのシステムの相違に他ならない。

SMD組織においては、先進国・発展途上国を問わず、新規のグローバル商品の可能性を探索し、これを新製品開発に結び付けること、そして「垂直分離モデル」にみられるように、そうした新製品を、そのブランド価値を支配する、資産の特殊性の高い、門外不出の「中核部分」（基本設計・最重要中核部品等）と、広く公開してオープンイノベーションや製品の下請け発注の対象となる「汎用品・標準品」の部分とに切り分けることが最重要である。

一方、TCM組織は、現下の顧客動向を、販売部門からのフィードバックによって把握し、生産システムの常時見直しを行い、最終的に「持続的な革新的イノベーション」につなげている。

しかし、日本企業は、そうした現状を超えて、より長期的な視点から、現地の市場特性と、そのグローバルな可能性を踏まえ、うえでの、積極的な市場創出戦略を実現することが必要不可欠であり、これこそ、現在、可及的速やかに達成すべき最重要事となる。これは、供給サイドからのボムアップの延長で市場の需要動向をも把握する「（ボトムアップの、事後的な）持続的な革新的イノベーション」だけでは、達成しえない目標であり、目標達成のためには、ハイリスク・ハイリターンの結果を伴う可能性のあるイノベーション戦略を、企業経営者が経営責任を取ることを前提に、トップダウンで行うことが必要となる。すなわち、「（トップダウンによる、事前的な）急進的な革新的イノベーション」を経営トップ主導で行うことが必要である。そのためには、「ポスト・フォーディズム型組織」を、TCM/SMD融合型組織に、改変しなければならない。

先に本稿(3.3)の図6に掲げたTCM/SMD融合型組織の図にみるように、J選好の「ポスト・フォーディズム型組織」からTCM/SMD融合型組織への改変を目指す場合には、TCM/SMD融合型組織で

主導的な役割を担う、「J型の人材と、非J型の人材とを兼ね備えた企業経営者」が、TCM組織とSMD組織を融合・統括する日本企業組織（かつての「ポスト・フォーディズム型組織」）のトップに立つ必要があり、さらに、その傘下のSMD型子会社や海外におけるTCM型子会社においても同様に、「J型の人材と、非J型の人材とを兼ね備えた企業経営者」に各々の子会社の企業経営の主導的な役割を担わせ、世界的に見て第1級の人材を招聘することが必要である。

こうした新しい日本企業組織のトップ経営者は、J選好に基づく「ポスト・フォーディズム型組織」の内容と価値を熟知し、同時に、非J選好のSMD型組織の内容と価値をも熟知する人材でなければならない。こうした二重の能力を持つ、経営トップを擁する、新しいタイプの「ポスト・フォーディズム型組織」を、本稿では、「ネオ・ポスト・フォーディズム型組織」としてのTCM/SMD融合型組織と呼ぶ。なお、海外におけるTCM型子会社は、基本的に、「資産利用型の直接投資」の担い手であり、海外におけるSMD型子会社は、基本的に「資産獲得型の直接投資」の担い手である。

目標とする新組織の、この素描は、あくまでも、基本戦略のみを示した素描にすぎず、これをどう具体化するか、特に、J選好と非J選好の二重の選好を同時に理解すると共に、TCM型組織とSMD型組織の、二つの企業文化を共に熟知し、これらを同等に高く評価する、トップ経営者としての、高度人材をどのように育成するかは今後の筆者の検討課題である。

参考文献

- (1) Chesbrough, H. (2006) "Open Innovation" *Harvard Business School Press*
- (2) HAMEL, Gary (2006) "The Why, What and How of Management Innovation" *Harvard Business Review*, February, 2006
- (3) Henderson, Rebecca M. and Clark, Kim B. [1990] "Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms – Technology, Organizations, and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 1990 (March)
- (4) TEJIMA, Shigeki (1998) "Japanese international investment in the regions of East Asia and the Pacific: a horizontal division of Labor?" In: Mirza, Hafiz (ed): *Global Competitive Strategies in the New World Economy-Multilateralism, Regionalization and the Transnational Firm*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd., pp. 214-241
- (5) TEJIMA, Shigeki (2000): "Japanese FDI, the Implications of "Hollowing Out" on the Technological Development of Host Countries," In: *International Business Review* 9, pp. 555-570
- (6) TEJIMA, Shigeki (2000): "The Effects of the Asian crisis on Japan's Manufacturing Foreign Direct Investment in Asia," In: Blechinger, Verna. and Lgewie, Jochen. (eds): *Facing Asia—Japan's role in the Political and Economic Dynamism of Regional Cooperation*, Munchen, IUDICIUM Verlag GmbH, German Institute for Japanese Studies, pp. 199-216
- (7) TEJIMA, Shigeki (2003): "Japan's Manufacturing FDI in China—Its Characteristics in Comparison," In: Haak, Rene and Hippert, Hanns G. (eds): *Focus China—The New Challenge for Japanese Management*, Munchen, IUDICIUM Verlag GmbH, German Institute for Japanese Studies, pp. 61-81
- (8) TEJIMA, Shigeki (2006) "Changing Competitiveness of Japanese Firms and Role of Japan's FDI" *The Indian Economic Journal* Vol. 54 No. 1, April-June, 2006, pp. 83-111
- (9) TEJIMA, Shigeki (2012) "Japanese firms' foreign Direct Investment (FDI) and its international competitiveness" *Journal of International Politics and Economics* Nishogakusha University, No. 18, March 2012
- (10) WILLIAMSON, Oliver E. (1983) *Markets and Hierarchies—Analysis and Antitrust Implications*, New York, The Free Press
- (11) WILLIAMSON, Oliver E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press
- (12) WILLIAMSON, Oliver E. (1986) *Economic Organization: Firms, Markets and Policy Control*, London, Wheatsheaf Books, Ltd.,

「資産利用型の直接投資」と「資産獲得型の直接投資」統合のための「ネオ・ポスト・フォーディズム型組織」（手島茂樹）

- (13) WILLIAMSON, Oliver E. (1995): (ed) *Organization theory from Chester Barnard to the Present and Beyond*, New York and Oxford, Oxford University Press
- (14) 青木昌彦・安藤晴彦編著 [2002]「モジュール化ー新しい産業アーキテクチャの本質」東洋経済新報社
- (15) 小川紘一 [2014]「オープン&クローズド戦略」翔泳社
- (16) クリステンセン, C. (玉田俊平太監修、伊豆原弓訳) [2001]「イノベーションのジレンマー技術革新が巨大企業を滅ぼすとき」翔泳社
- (17) 経済産業省、「海外事業活動基本調査」第28回ー38回
- (18) コース, R. (宮沢他訳) [1992]「企業の本質」『企業・市場・法』第2章、東洋経済新報社
- (19) ゴビンダラジャン, V. & トリンブル, C. (渡辺典子訳) [2012]「リバース・イノベーションー新興国の名もない企業が世界市場を支配するとき」ダイヤモンド社
- (20) 手島茂樹 [2001]「海外直接投資とグローバルイノベーション」中央大学出版部
- (21) 手島茂樹 [2002]「成熟産業における組立企業と部品企業の最適取引形態とその国際展開について」『二松学舎創立125周年記念論文集』pp. 147-188
- (22) 手島茂樹 [2006]「変革期における日本企業の対外直接投資ー日本企業の競争力強化への道」国際ビジネス研究学会年報2006 pp. 151-169
- (23) 手島茂樹 [2007]「日本の製造業企業の国際競争力ー海外展開を通じた流失と再生」、『季刊 国際貿易と投資』No. 70 pp. 4-18
- (24) 手島茂樹 [2009]「国際金融危機・世界同時不況が日本企業の直接投資戦略に及ぼす影響」『季刊国際貿易と投資』No. 76 pp. 5-19
- (25) 手島茂樹 [2010]「新興国ファーストベスト市場創出のための日本企業の改革」『季刊国際貿易と投資』No.80 pp. 3-16
- (26) 手島茂樹 [2010]「変化期の日本企業の国際競争力と成長戦略」『世界経済評論』Vol. 54 No. 2、pp. 33-40
- (27) 手島茂樹 [2010]「世界金融・経済危機が日本企業の直接投資戦略に及ぼす影響」『多国籍企業研究』第3号 pp. 77-115
- (28) 手島茂樹・藤原弘共著 [2010]「世界同時不況下での生き残りをかけて」(株)リプロ、第1章・第3章・第7章
- (29) 手島茂樹 [2011]「日本企業の海外事業展開が日本企業の国際競争力に及ぼす影響及び今後の課題：新しいイノベーションの視点」『季刊国際貿易と投資』No. 83 pp. 64-78
- (30) 手島茂樹 [2012]「海外事業展開を通じた日本企業の国際競争力再建」『季刊国際貿易と投資』No. 87 pp. 52-69
- (31) 手島茂樹 [2012]「協調と競争：イノベーションから見る日本の競争力」『世界経済評論』2012 Vol. 56 No. 4、pp. 29-34
- (32) 手島茂樹 [2012]「海外直接投資と新興国の発展・新興国企業の成長」多国籍企業学会著『多国籍企業と新興国企業』第2章、pp. 33-56、文眞堂
- (33) 手島茂樹 [2013]「現代の収穫増産産業の国際競争：イノベーションと国際ネットワーク」『季刊国際貿易と投資』No. 91 pp. 101-120
- (34) 手島茂樹 [2013]「南北間格差の収斂への多国籍企業の貢献と先進国経済の良循環回復への課題」『季刊国際貿易と投資』No. 94 pp. 110-131
- (35) 手島茂樹 [2014]「海外直接投資等を通じた南北間格差の収斂と日本の政策課題、企業戦略課題」『国際政経論集』第20号pp. 1-17
- (36) 手島茂樹 [2014]「日本企業の競争力と垂直分離モデル：自動車産業の競争力再考」『季刊国際貿易と投資』No. 98
- (37) 手島茂樹 [2015]「生産の同期化と持続的な革新的イノベーション」二松学舎大学国際政経論集第21号
- (38) 手島茂樹 [2016]「多国籍企業の「機会主義的行動」と「信頼感の醸成」の最適解に向けて」二松学舎大学国際政経論集第22号
- (39) 長谷川洋三 [2013]「自動車設計革命」中央公論新社
- (40) ボウルズ, S. [2013] (佐藤・芳賀訳)「不平等と再分配の新しい経済学」大月書店
- (41) マブバニ, K. [2015] (山本文史訳)「大収斂」中央公論新社
- (42) 和田一夫 [2009]「ものづくりの寓話」名古屋大学出版会
- (43) 和田一夫 [2013]「ものづくりを超えて」名古屋大学出版会

注

- 1) 参考文献 (4)－(9) および (20)－(38)
- 2) 参考文献 (4)－(9) および (20)－(38)
- 3) 参考文献 (10)－(13) および (18)
- 4) 参考文献 (4)－(9) および (20)－(38)
- 5) 参考文献 (4)－(9) および (20)－(38)
- 6) 参考文献 (4)－(9) および (20)－(38)
- 7) 参考文献 (39)
- 8) 参考文献 (4)－(9) および (20)－(38)
- 9) 参考文献 (4)－(9) および (20)－(38)
- 10) 参考文献 (4)－(9) および (20)－(38)